



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**KEBERKESANAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR DI
KEMENTERIAN PERTANIAN
MALAYSIA**

SOHIME BIN AHMAD

FPP L 1995 3

KEBERKESANAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR
DI KEMENTERIAN PERTANIAN MALAYSIA

SOHIME BIN AHMAD

MASTER SAINS
UNIVERSITI PERTANIAN MALAYSIA

1995



KEBERKESANAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR
DI KEMENTERIAN PERTANIAN MALAYSIA

Oleh

SOHIME BIN AHMAD

Kertas Projek yang dikemukakan untuk Memenuhi
Sebahagian Daripada Syarat bagi Mendapatkan
Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia)
di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan,
Universiti Pertanian Malaysia.

Januari 1995

Kertas projek bertajuk "Keberkesanan Penilaian Prestasi Kerja di Kalangan Pembantu Tadbir di Kementerian Pertanian Malaysia," yang disediakan oleh Sohime bin Ahmad bagi memenuhi sebahagian daripada syarat mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia), di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia.

Disahkan oleh:



Prof. Madya Dr. Abu Daud bin Silong
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan
Universiti Pertanian Malaysia
(Penyelia)



Dr. Maimunah binti Ismail
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan
Universiti Pertanian Malaysia
(Pemeriksa)

Tarikh: 11 April, 1995

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur di atas hidayah, rahmah dan izin-Nya, akhirnya saya berjaya menyiapkan projek penyelidikan ini dalam tempoh dan kualiti yang dihasratkan. Tiada kejayaan tanpa sokongan dan kerjasama daripada orang lain. Kepada yang terlibat menjayakan projek ini jasa dan pengorbanan mereka tetap dihargai. Melalui ruangan ini setinggi-tinggi penghargaan ingin saya rakamkan kepada individu-individu yang telah memberikan sumbangan seperti berikut:

- (i) Prof. Madya Dr. Abu Daud bin Silong, penyelia projek yang telah menaruh kepercayaan dan membina keyakinan yang tinggi dalam mencapai sasaran pengharapan yang mencabar serta menyemarakkan motivasi, memandu dan membimbing ke arah menghasilkan sebuah projek penyelidikan yang sistematik dan komprehensif;
- (ii) En. Nasaruddin bin Hamzah, Ketua Penolong Setiausaha, cawangan Personel, Kementerian Pertanian Malaysia yang telah memberikan kebenaran menjalankan kajian di ibu pejabat Kementerian Pertanian Malaysia. En. Ali bin Mahadi dan Puan Normah binti Omar, juga di cawangan personel yang telah menyediakan maklumat responden dan membantu dalam pengumpulan data kajian, serta semua responden yang telah memberi kerjasama mengisi soal selidik dengan ikhlas dan tepat;

- (iii) Puan Saodah binti Wok, yang menunjukajar kemahiran dalam statistik. Saudara Lee Yin Thing, yang telah memberi pandangan dalam memperkemaskan metodologi kajian dan sebagai rakan perbincangan yang arif tentang masalah kajian. Ibu Suhatmini yang banyak memberi nasihat semasa pemprosesan data dan rakan-rakan sepengajian yang memberi ulasan membina;
- (iv) Saudara Ab. Llah dan rakan-rakan di LKIM, Kementerian Pertanian Malaysia, yang terlibat dalam praujian alatan dan turut memberi pandangan dalam meningkatkan kepraktisan alatan kajian;
- (v) Keluarga tersayang, isteri (Normi binti Awang) yang turut mengulas dan memperbaiki kepraktisan alatan kajian di samping memberi sokongan moral dan bersabar dalam menangani karenah sepanjang tempoh penyelidikan. Anak-anak (Nurul Huda dan Hariz Mursyidi) yang sentiasa memahami dan mengiringi senyuman penyegar minda dan Ibu (Puan Zayah binti Haji Idris) yang mewariskan nilai kesabaran, kegigihan dan ketenangan dalam menghadapi cabaran-cabaran semasa menyiapkan penyelidikan.

Setinggi-tinggi penghargaan istimewa ditujukan kepada pihak Universiti Pertanian Malaysia khususnya kepada Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan yang telah memberikan tempat dan peluang pembelajaran. Begitu juga kepada pihak Jabatan Perkhidmatan Awam

khususnya bahagian Perkhidmatan dan kerjaya serta bahagian Latihan yang telah meluluskan cuti belajar dan memberikan hadiah latihan persekutuan, yang pasti tanpanya cita-cita untuk menghasilkan projek penyelidikan ini tentunya tidak akan tercapai.

Kepada yang tidak sempat diliputi dalam ruangan ini, jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan atas sumbangan mereka pada menjayakan projek penyelidikan ini baik secara langsung atau tidak langsung. Semoga mendapat ganjaran sewajarnya dari Allah (S.W.T).

KANDUNGAN

MUKA SURAT

PENGHARGAAN	ii
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xvi

BAB

I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah	1
Pengenalan	1
Masalah Dalam Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (SBPPPA)	6
Kenyataan Masalah	13
Objektif Kajian	14
Kepentingan Kajian	15
Definisi Istilah-istilah	17
Skop Kajian	23
II TINJAUAN BAHAN-BAHAN BERTULIS	24
Pengenalan	24
Konsep Penilaian Prestasi	25
Prestasi Kerja	26
Pengukuran Prestasi Kerja	28
Kaedah-kaedah Pengukuran Prestasi Kerja ..	31
SBPPPA	41
Konsep Keberkesanan Penilaian Prestasi	46
Kesahan Kandungan	48
Ketepatan	56
Kepraktisan	63

Teori-teori dan Penyelidikan	
Penilaian Prestasi	66
Model Proses Pengadaran Prestasi	66
Model Ketepatan Pengadaran	69
Model Kualiti Pengukuran Prestasi Kerja	70
Model Berfokuskan Proses	72
Model Penilaian Prestasi di dalam Konteks ..	76
Teori Personaliti Implisit	80
Teori Atribusi/Penyebab	82
Teori Pengadaran Psikometrik	83
Penyelidikan-penyelidikan Faktor yang	
Mempengaruhi Pengadaran Prestasi	84
Rangka Kerja Konsep Kajian	96
Penutup	98
III METODOLOGI	100
Kaedah Penyelidikan	100
Populasi	101
Pemilihan Sampel Kajian	101
Peralatan Kajian	102
Pengukuran Kesahan Kandungan	102
Pengukuran Faktor-faktor Ketidaktepatan	
Pengadaran	105
Pengukuran Kepraktisan Alatan	106
Praujian Alatan	106
Pengumpulan Data	107
Analisis Data	108
IV HASIL KAJIAN	109
Maklumat Latar Belakang Responden	109
Jantina dan Umur	110
Kelulusan Akademik	111
Pengalaman dan Status dalam Konteks	
Penilaian Prestasi	112
Tempat Bertugas	113

MUKA SURAT

Kesahan Kandungan Alatan Pengukuran	114
Kriteria Penilaian di luar Borang	
Penilaian SBPPPA	119
Jenis-jenis Kesilapan Pengadaran	120
Faktor yang Mempengaruhi Ketidaktepatan	124
Faktor Individu	124
Faktor Alatan Pengadaran	127
Faktor Konteks	129
Butir-butir Faktor yang Mempengaruhi	
Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi	132
Kepraktisan Alatan Pengukuran	134
V PERBINCANGAN	137
Objektif Pertama	137
Objektif Kedua	144
Objektif Ketiga	149
Objektif Keempat	157
VI RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI	
DAN CADANGAN.....	160
Masalah Kajian	160
Objektif Kajian	161
Metodologi Kajian	162
Hasil Kajian	163
Maklumat Latar Belakang	163
Kesahan Kandungan	164
Jenis-jenis Kesilapan Pengadaran	165
Faktor Ketidaktepatan Pengadaran	165
Kepraktisan Alatan	167
Kesimpulan	168
Implikasi	169

MUKA SURAT

Cadangan	171
Cadangan Mempertingkatkan Keberkesanan SBPPPA	171
Cadangan Penyelidikan Akan Datang	175
BIBLIOGRAFI	178
LAMPIRAN	
A Borang Laporan Penilaian Prestasi JPA (Prestasi 4/3) dan Borang SKT 2	189
B Borang Soal Selidik	203

SENARAI JADUAL

JADUAL

MUKA SURAT

1	Kekuatan dan Kelemahan Beberapa Kaedah Penilaian Prestasi	40
2	Aspek-aspek Penilaian dalam SBPPPA	42
3	Kuota Bilangan Pegawai Mengikut Jenis Pergerakan Gaji	46
4	Bilangan Sampel Kajian	102
5	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Umur dan Jantina	110
6	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Kelulusan Akademik	111
7	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Pengalaman dan Status dalam Penilaian Prestasi	113
8	Taburan Frekuensi Responden Mengikut Tempat Bertugas	114
9	Nilai CVR Bagi 24 Butir (Kriteria Penilaian) di dalam Borang Penilaian Prestasi	115
10	Taburan Frekuensi Butir-butir Borang Penilaian Mengikut Nilai CVR	118
11	Nilai Indeks Kesahan Kandungan (CVI) Mengikut Aspek Penilaian Prestasi	119

JADUAL**MUKA SURAT**

12	Nisbah Kesahan Kandungan (CVR) bagi Butir Pilihan di luar Borang	120
13	Tanggapan Pengaruh Kesilapan Pengadaran Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi ..	121
14	Tanggapan Pengaruh Kesilapan Pengadaran Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi Mengikut Jenis	122
15	Ujian t Tanggapan Pengaruh Kesilapan Pengadaran di antara Kumpulan Pegawai yang dinilai dan Pegawai Penilai	123
16	Taburan Frekuensi Tanggapan Pengaruh Faktor Individu Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi	124
17	Tanggapan Pengaruh Faktor Individu Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi Mengikut Pecahan Faktor	125
18	Ujian t Tanggapan Pengaruh Faktor Individu di antara Kumpulan Pegawai yang dinilai dan Pegawai Penilai	126
19	Tanggapan Pengaruh Faktor Alatan Pengadaran Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi ..	127
20	Tanggapan Pengaruh Faktor Alatan Pengadaran Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi Mengikut Pecahan Faktor	128
21	Ujian t Tanggapan Pengaruh Faktor Alatan Pengadaran di antara Kumpulan Pegawai yang dinilai dan Pegawai Penilai	128

JADUAL**MUKA SURAT**

22	Tanggapan Pengaruh Faktor Konteks Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi	129
23	Tanggapan Pengaruh Faktor Konteks Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi Mengikut Pecahan Faktor	130
24	Ujian t Tanggapan Pengaruh Faktor Konteks di antara Kumpulan Pegawai yang dinilai dan Pegawai Penilai	131
25	Butir-butir Faktor Individu, Alatan Pengadaran dan Konteks yang Mempunyai Pengaruh yang Kuat Terhadap Ketidaktepatan Pengadaran Prestasi	132
26	Tanggapan Kepraktisan Alatan Pengukuran Prestasi	134
27	Taburan Kepraktisan Alatan Pengukuran Mengikut Aspek	135
28	Ujian t Tanggapan Kepraktisan Alatan Pengukuran di antara Kumpulan Pegawai yang dinilai dan Pegawai Penilai	136

SENARAI RAJAH

RAJAH

MUKA SURAT

1	Model Perkaitan Tiga Dimensi Prestasi Kerja	28
2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengukuran Prestasi Kerja	29
3	Kelok Taburan Terpaksa	35
4	Aliran Pusingan Proses Pengurusan Penilaian Prestasi dan Pergerakan Gaji	44
5	Kategori-kategori Kandungan Penilaian Prestasi ...	54
6	Model Proses Pengadaran Prestasi	67
7	Rangka Kerja Bersepadu Ketepatan-Pengadaran Prestasi	70
8	Model Kualiti Pengukuran Prestasi Kerja	71
9	Komponen Kognitif dalam Pengadaran	73
10	Model Pengaruh Pekerja Bawahan Terhadap Proses Penilaian Prestasi	76
11	Model Empat-Komponen : Penilaian Prestasi di dalam Konteks	77
12	Rangka Kerja Konsep Keberkesanan Penilaian Prestasi	97

Abstrak kertas projek yang dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

**KEBERKESANAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI KALANGAN PEMBANTU TADBIR
DI KEMENTERIAN PERTANIAN MALAYSIA**

oleh

SOHIME BIN AHMAD

Januari 1995

Penyelia : Prof. Madya Dr. Abu Daud bin Silong

Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan

Selepas dilaksanakan di dalam organisasi, sesuatu sistem penilaian prestasi patut dinilai bagi memastikan sejauh mana ia mencapai matlamatnya dengan berkesan. Objektif umum kajian ialah untuk menentukan Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (SBPPPA) berkesan menilai prestasi kerja pembantu tadbir di Kementerian Pertanian Malaysia. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk menentukan kesahan kandungan dan kepraktisan alatan pengukuran prestasi kerja serta mengenal pasti kesilapan pengadaran dan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi masalah ketidaktepatan pengadaran prestasi kerja pembantu tadbir.

Kajian ini berbentuk penyelidikan deskriptif. Sampel kajian terdiri daripada 57 orang pegawai yang dinilai dan pegawai penilai dalam

perkhidmatan pembantu tadbir (perkeranian dan operasi) di ibu pejabat Kementerian Pertanian Malaysia. Alatan kajian yang digunakan ialah soal selidik yang ditadbir sendiri oleh responden. Kajian awal telah dijalankan untuk menguji kebolehpercayaan dan kepraktisan alatan berkenaan.

Data kajian dianalisis dengan menggunakan program SPSS. Alatan pengukuran prestasi kerja didapati mewakili secara sederhana aspek penting prestasi kerja pembantu tadbir. Panel kesahani kandungan mendapati purata 58% wujud persamaan di antara butir-butir dalam borang penilaian prestasi dengan domain prestasi kerja pembantu tadbir. Lima jenis kesilapan telah dikenal pasti mempengaruhi ketidaktepatan pengadaran prestasi iaitu kesan halo, kesan kebelakangan, serupa-seperti-saya, kesan perbandingan dan kecenderungan memusat. Beberapa butir faktor individu, alatan dan konteks juga dikenal pasti mempengaruhi ketidaktepatan pengadaran prestasi. Walau bagaimanapun alatan pengukuran didapati praktikal. Tiada perbezaan tanggapan di antara pegawai yang dinilai dan pegawai penilai tentang faktor-faktor yang mempengaruhi ketidaktepatan pengadaran dan kepraktisan alatan.

Kajian ini pada umumnya menyokong teori-teori dan penemuan penyelidikan yang berkaitan dengan penilaian prestasi. Kajian ini memperoleh penemuan yang lebih komprehesif dalam menangani isu-isu dalam penilaian prestasi. Penemuan-penemuan kajian amat berfaedah untuk membantu mempertingkatkan keberkesanan penilaian prestasi SBPPPA.

Abstract of the project paper submitted to the Senate of University Pertanian
Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of
Master of Science (Human Resource Development)

**THE EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE APPRAISAL
AMONG ADMINISTRATIVE ASSISTANT
IN MINISTRY OF AGRICULTURE MALAYSIA**

by

SOHIME BIN AHMAD

January 1995

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Abu Daud bin Silong

Faculty : Centre for Extension and Continuing Education

After an appraisal system is implemented in an organization, it should be evaluated to ensure that it meets its purpose effectively. The general objective of this study was to determine the effectiveness of the New Performance Appraisal System of the Public Service in evaluating the job performance of administrative assistants in the Ministry of Agriculture Malaysia. Specifically, it aims to determine the content validity and the practicality of performance measurement instrument. At the same time the study also sought to identify rating errors and factors that affect performance rating inaccuracy.

This study was descriptive in nature. The sample which was taken from the Ministry of Agriculture Malaysia headquarters, consisted of 57 raters and ratees who served in the administrative assistant scheme of

service (clerical and operational). The instrument used was the self administered questionnaire. A preliminary study was conducted to determine the reliability and practicality of the instrument.

The SPSS program was used in analyzing the data. The performance measurement instrument was found to be moderately representing the important aspects of administrative assistant job performance. The content evaluation panel perceived that on the average 58% communality exists between the performance appraisal instrument items and the job performance domain of administrative assistant. There were five rating errors identified in this study namely halo effect, recency effect, same-as-me, contrast effect and central tendency. The study also identified some individual, rating instrument and contextual factors that affected performance rating inaccuracy. Performance measurement instrument was also found to be practical. There were no significance difference in the perception of rating errors, factors that affected rating inaccuracies and practicality of instrument between raters and ratees.

This study as a whole supported the theories and research findings related to the performance appraisal. This study obtained comprehensive findings in understanding issues related to performance appraisal. The findings of this study will significantly contribute to the improvement of the effectiveness of the New Performance Appraisal System of the Public Service.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pengenalan

Pelaksanaan sistem pengukuran yang berkesan bertambah penting dalam sistem pengurusan hari ini. Melalui proses pengukuran pihak pengurusan akan mendapat data dan maklumat yang kritikal dan relevan bagi memudahkan membuat keputusan yang tepat, cepat dan objektif (Abdullah, 1994).

Dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan sistem pengukuran prestasi kerja anggota-anggota perkhidmatan awam, satu perubahan yang menyeluruh telah dibuat ke atas kandungan dan proses pengukurannya iaitu dengan memperkenalkan satu sistem baru penilaian prestasi di bawah Sistem Saraan Baru (SSB). Sistem penilaian baru ini dikenali sebagai Sistem Baru Penilaian Prestasi Perkhidmatan Awam (SBPPPA) dan telah dilaksanakan pada 1 Januari 1993. Ia digubal berasaskan prinsip-prinsip SSB antaranya kadar upahan dan pemberian insentif berdasarkan prestasi, penilaian dilaksanakan secara objektif dan adil serta prestasi diasaskan kepada penghasilan kerja (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992).

Usaha-usaha penggubalan SBPPPA bermula sejak pertengahan tahun 1991 semasa SSB sedang di peringkat akhir persiapan (Salleh, 1993a). Semasa penggubalannya, beberapa kajian dan tinjauan telah dibuat terhadap beberapa sistem penilaian prestasi yang diamalkan oleh beberapa negara asing seperti United Kingdom, Kanada dan Singapura, syarikat-syarikat swasta tempatan seperti Shell, BP dan Nestle serta badan-badan berkanun seperti Petronas dan Bank Negara. Organisasi-organisasi ini adalah organisasi yang telah melaksanakan sistem pembayaran upah dan insentif berasaskan prestasi. Penggubalan sistem ini juga turut mengambil kira sumbangan bersama semua peringkat agensi perkhidmatan awam seperti kementerian, jabatan kerajaan, ketua-ketua eksekutif badan-badan berkanun dan kesatuan sekerja.

Penggubalan SBPPPA mengambil kira dua alasan utama iaitu keperluan untuk menyesuaikan dengan perubahan dan keperluan SSB serta keperluan untuk memperbaiki lagi sistem penilaian prestasi yang sedia ada supaya penilaian yang dibuat lebih objektif dan menyeluruh (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992). Sistem penilaian prestasi yang sedia ada (sebelum 1993) perlu diperbaiki kerana terdapat kelemahan-kelemahan (Ahmad Sarji, 1993a , 1993b) seperti berikut:

1. Kriteria-kriteria pengukurannya tidak berkaitan dengan keperluan dan paradigma pengurusan semasa perkhidmatan awam;
2. Tidak memberikan wajar yang sesuai dan tidak meliputi secukupnya kriteria kritikal yang tertentu seperti penilaian prestasi dan hasil kerja,

kualiti, produktiviti, inovasi, kemahiran pengurusan, kebolehan memimpin dan kecekapan profesional;

3. Tidak memberi tumpuan yang cukup kepada maksud sikap yang sesuai, nilai dan pendekatan terhadap kerja;
4. Format tidak merangkumi sepenuhnya nilai-nilai pengawalan tingkah laku penjawat awam;
5. Penilaian dibuat pada penghujung tahun yang mendorong pegawai penilai terlepas pandang kekuatan dan kelemahan pekerja di sepanjang tahun;
6. Penilaian kebanyakan mencerminkan prestasi semasa iaitu sebelum masa penilaian, menyebabkan sumbangan penting dan tingkah laku pada awal tahun tidak dihiraukan. Akibatnya penilaian yang dibuat tidak tepat dan tidak mencerminkan prestasi sebenar pekerja;
7. Integriti sistem dipersoalkan apabila terdapat ketua-ketua jabatan dan penyelia yang cuai melaksanakan tugas penilaian. Adakalanya penilaian dibuat selepas selang dua atau tiga tahun;
8. Pegawai penilai, ketua jabatan bukan terdiri daripada mereka yang diberi kuasa membuat penilaian; dan

9. Pegawai penilai dan ketua jabatan menganggap penulisan laporan penilaian sebagai tugas rutin dan tidak sebagai satu fungsi pengurusan yang penting.

Berdasarkan kelemahan tersebut sistem pengukuran yang sedia ada telah diperbaiki dengan mengubahsuai beberapa aspek penting di samping memperkenalkan beberapa elemen baru (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992). Aspek penting yang diubahsuai meliputi klasifikasi dan tambahan kriteria penilaian dan wajaran yang lebih terperinci. Aspek-aspek tersebut (dimensi prestasi) dikelaskan kepada enam iaitu penghasilan kerja, pengetahuan dan kemahiran, kualiti peribadi, jalinan hubungan dan kerjasama, potensi dan kegiatan serta sumbangan di luar tugas rasmi. Setiap aspek mempunyai beberapa kriteria pengukuran yang berbeza-beza mengikut kumpulan pegawai.

Antara elemen-elemen baru yang diperkenalkan ialah kaedah penilaian prestasi yang berasaskan penetapan matlamat (goal setting) yang mengandungi ciri-ciri Pengurusan mengikut Objektif (Management by Objective). Kaedah ini dilaksanakan melalui penetapan Sasaran Kerja Tahunan (SKT), kajian semula di pertengahan tahun dan proses penilaian yang terbuka (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992). Proses penilaian 'terbuka' di mana SKT dibincangkan bersama di antara pegawai yang dinilai dengan pegawai penilai bertujuan untuk mewujudkan sistem penilaian yang objektif dan saksama (Ahmad Sarji, 1994a). Bagi setiap tugas utama yang penting dan kritikal, piawaian pengukuran (standard of measurement) perlu ditentukan. Piawaian ini adalah norma untuk mengukur tahap pencapaian prestasi yang

boleh diterima. Norma-norma ini perlu spesifik dan dapat diukur sama ada dalam bentuk kuantiti, kualiti, kos dan masa. Pembentukan norma ini perlu realistik dengan mengambil kira faktor-faktor seperti sumber yang ada.

Alatan pengukurannya terdiri daripada dua jenis borang iaitu borang penilaian utama dan borang Sasaran Kerja Tahunan (SKT) yang dibezakan mengikut gred dan kumpulan pegawai. Alatan yang sama juga digunakan untuk pelbagai tujuan penilaian prestasi. Panel penyelarasan pergerakan gaji (PPG) ditubuhkan bagi tujuan untuk menentukan penilaian yang dibuat oleh penilai-penilai adil (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992).

SBPPPA pada umumnya menggunakan teknik pengukuran yang diasaskan kepada pertimbangan (judgemental measures) iaitu pengadaran (rating) sebagai bentuk utama untuk menilai dan membuat keputusan. Sepertimana juga dengan kebanyakan sistem penilaian prestasi (Landy dan Farr, 1980) penyelia digunakan sebagai sumber pertimbangan prestasi.

SBPPPA keseluruhannya bolehlah dianggap sebagai satu sistem pengurusan prestasi (Performance Management System). Ia memperkenalkan pendekatan baru dalam menilai prestasi dengan mengaitkan secara langsung penilaian prestasi dengan pengurusan organisasi seperti tumpuan kepada peranan ketua jabatan, penekanan ke atas Sasaran Kerja Tahunan dan standard prestasi, penilaian lebih menyeluruh, amalan budaya kerja bermesyuarah dan akauntabiliti secara kolektif yang mementingkan keseluruhan proses mengurus prestasi (Salleh, 1993b).

Perubahan yang paling ketara dalam SBPPPA ialah apabila prestasi kerja dikaitkan secara langsung dengan pergerakan gaji. SSB menegaskan keterlibatan kerajaan ke atas Sistem Merit dan hubungan di antara prestasi dan ganjaran kewangan telah dibina dalam SSB bagi memastikan pekerja yang cemerlang diberi ganjaran sewajarnya (Ahmad Sarji, 1993a).

Harapan yang tinggi supaya SBPPPA dapat menjadi satu sistem yang berkesan, terpancar dari kata-kata ingatan Ketua Setiausaha Negara sewaktu proses penggubalannya (Ahmad Sarji, 1993b : 98) seperti berikut:

“It must be a system which is fair, objective, acceptable, reliable, accurate and transparent. The integrity of the system must be beyond question for a reliable and fair system will contribute significantly to the development of a motivated, competent and excellent Civil Service. On the other hand, failure to recognize objectivity, accuracy and impartiality will lead to cynicism and be counter productive”.

Masalah Dalam SBPPPA

Sejak SBPPPA dilaksanakan pada Januari 1993, pelbagai pihak individu dan organisasi perkhidmatan awam telah menunjukkan reaksi tidak puas hati mereka terhadap pelaksanaannya. Banyak anggota perkhidmatan awam telah menulis kepada akhbar harian menyuarakan kekecewaan mereka tentang pelaksanaan SSB (Shaik Osman et al., 1994). Kongres Kesatuan Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) dalam kajiannya terhadap 150,000 orang kakitangan awam baru-baru ini mendapati 90% daripada kakitangan awam tidak berpuas hati terhadap SSB (Mingguan Malaysia, 31Julai, 1994 dan Berita Harian, 29 Ogos, 1994). Sumber utama kekecewaan mereka ialah